

因應IT預算有限的七個訣竅

如果必須用有限資源做出更多成果時，如何明智並有創造性地配置 IT 資源至為關鍵。以下說明資訊長們在預算有限的情况下如何達成關鍵目標的 7 種方法。

文 John Edwards 譯 / 高忠義 校 / Kururu

目前在企業軟體支援廠商 Rimini Street 擔任市場研究副總裁的 Pat Phelan 提到，IT部門現在承受重大的壓力必須投資數位轉型，而沒有多少餘裕可以維護並更新已經配置的技術與營運。「審慎評估創新與軟體花費，權衡公司各種具體需求，這對資訊長們來說是很重要的，」她如此建議。

你是否覺得在日益升高的需求與有限資金夾縫中被擠壓呢？那麼你該試試下面這 7 種辦法，讓既靦羞澀的資訊長在組織面臨不可避免的變動時，也能達成當下的目標。

1. 接受現實並開始規劃

IT主管犯的最大錯誤就是欠缺規劃，這會提高耗盡IT資源與預算的風險，資料保護供應商 Arcserve 的技術長 Oussama El-Hilali 這麼說。「透過深入瞭解組織的任務，以及誰負責確保實現那樣的任務而進行適當的規劃，這能協助減少這些錯誤。」

幾乎每一個IT組織都有資源有

限，需求超限的問題。這種現實情況迫使資訊長們要判斷值得投資的方案與應該拒絕的方案。「有效的治理框架是很關鍵的……如此才能判斷哪些是對企業最有價值的投資，以及哪些是必須由事業主導，而非由IT主導的決定，」IT顧問公司資訊科技研究組資深執行顧問 Sidney Hodgson 這樣提醒。

有效的預算管理包括發展與企業策略目標直接連結的IT策略。「這讓IT能規劃、支援最優先方案，並提供預算，」Hodgson 如此表示。「IT應該能夠從事業單位中辨識預期的成長方案，並據此規劃優先順序與能量配置。」

資訊長也需要清楚地看到企業的需求與目標，才能準確地排定持續進行之專案的優先順序。「當專案的費用超出預測時，那麼有限的預算就意味著有限的轉圜空間，這時常造成年中預算的縮減或者需要終止專案，」企業管理顧問公司 Engage PEO 技術長 Ralph Labarta 這麼表示。「發生這種狀況時，如

果資訊長在一個十項專案的清單中只能完成七項，那七項專案最好是對事業最有影響的專案。」

2. 不要屈服於壓力

屈從同儕與供應商壓力而投資大量資源在新興科技，卻未先評估成本與可能的事業價值，可能進一步消耗已經很有限的IT預算，Phelan 這麼說。供應商施壓的提案可能帶來很少或者全無直接的事業價值，就像ERP的升級與持續的更新，通常成本很高卻不能改善競爭力，而且那些專案以燒盡預算著稱，她這麼說。

即使有一項重要的新科技，例如全新的雲端基礎服務而且顯示出實在的潛力，也不要急忙採用。應該謹慎想想過渡期的安排。「別為了雲端化而上雲，」Phelan 警告。「讓業務需求自行帶動那一步。」

著重在能創造競爭優勢與成長的方案才是明智的。「大部分的企業選擇保留他們在ERP系統上的投資，而同時也用最新穎的雲端科技

來創新，」Phelan這麼解釋。

在考量新的專案時，不要被供應商的承諾唬弄。「雖然毋庸置疑地，過去可能有案例，而且成功了，但他們常常沒提到額外成本與時間，」科技評估中心技術長 Mehdi Aftahi 如此警示，該中心是一個中立的第三方組織，協助資訊長評估並選擇企業軟體。

3. 建立內部的支援

IT要成功，關係很重要。每次考量一項重大的IT方案時，必須遊說同儕高管。解說專案的效益，並爭取他們的背書。「向整個高階主管團隊或董事會正式提案時，資訊長就有盟友能出聲對那項方案表示支持，」Hodgson這麼說。

IT應參與企業決定每一項策略目標的過程。「否則，你總是分到不足以達成企業方案之預算，」IT企業管理軟體公司Kaseya首席策略長 Mike Puglia 如此警告。

Puglia也建議道，檢討既有的IT活動與花費，如果可行時，將那些與具體的事業單位連結起來。「這本身是要將IT預算與事業單位相連結，以便透視策略目標對事業的影響，」他這麼說。

整個IT管理團隊需要共同承擔預算目標的主導權。「這能確保資源與金錢不會被浪費在低優先順序的專案上，」資料復原服務供應商Sungard Availability Services資訊長Chris Fielding這麼說。

4. 設定準確的財務模型

資訊長再沒有比財務主管更堅強的盟友了。「IT主管應該與財

務部門密切合作基於歷史資料建立模型，尤其是在編列IT營運成本時，」Labarta建議。準確模型有利於IT的財務夥伴，讓他們可以獨立預測並建立績效情境。那些模型也能保護IT的利益，因為財務部門的盟友可以驗證並為之辯護。Labarta說得很妙：「那就是雙贏！」

Puglia表示，運用財務部門編製的周KPI與報告是管理預算最有效率的方法。「如果你沒有資料與標竿可以判斷，那麼迎面而來的會是低效、浪費與大吃一驚，」他這麼說。「等到月底或季度末再去拼命管理預算就太晚了。」

5. 根除浪費

為了讓預算資源極大化，必須仔細檢討目前無效率與重複的流程。「藉著減少無效率的流程或予以最佳化，科技組織可以快速地變成獲利中心，而不是虧損中心，並拯救整個組織不致陷入高營運與科技成本的困境，」管理學院入學諮詢顧問公司Aston & James業務顧問Nick H. Kamboj如此建議。

IT主管應該持續搜尋有展望性而能裁減或消除成本高昂的營運流程，而同時降低人工負荷並減少意外中斷之新科技。「備妥正確的應用程式以及訓練有素的員工，加上整合的流程，這是極為關鍵的，」EI-Hilali這麼說。

測試數種工具以判斷哪一種科技方案運作效果最好，並確保你盡可能用最有效的方式投資金錢，IT服務供應商Syntax美洲技術長Mike Rulf如此建議。「這種方法與特定工具或服務的成本較無關聯，而與

公司長期投資關係較為密切，」他這麼說。

許多成功的IT主管藉由將選定的簡單任務推給終端使用者來節省資源。「在一些組織裡，IT人員會讓終端使用者自己從備份和歸檔中進行復原作業，並讓終端使用者使用像是One Drive或SharePoint等應用程式來管理他們的檔案，」EI-Hilali如此觀察。「這些類型的提案有助於減少IT團隊的工作量，並省下他們的時間可以投入更優先的事項。」

6. 考慮外包

買個軟體與服務總是比自己在公司裡面做要便宜些。「最常見的是，IT人員想要內部自行開發應用程式，但實際上明明另有來自商用現成解決方案(COTS)、SaaS或雲端方案等可用的選項，」Hodgson 這樣解釋。

增加IT的內部員額以處理增加的開發工作，對IT主管來說，投資報酬率可能很差而不足以說服他或她的管理層同仁。「外包比雇人更屬預算友善的方案，」IT服務與支援供應商京瓷情報資訊與溝通科技副總裁Keith Marchiano這麼說。

7. 尋求外部建議

從同儕或者某個產業分析師那裡取得務實的評估可以協助資訊長設定合理的參數以編擬IT預算。

「透過儀表板整合報告，並與財務部門合作，這些方法有助於IT主管達到一定的彈性以有效管理他們的IT預算，」EI-Hilali如此建議。